

Оксана КРАВЧУК,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-6337-7759,
oksana.kravchuk@kneu.edu.ua

ВІДПОВІДАЛЬНЕ ШІ-ЛІДЕРСТВО ЯК ТРЕНД МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: ЕТИЧНІ ЗАСАДИ АЛГОРИТМІЧНИХ РІШЕНЬ

Анотація. Відповідальне ШІ-лідерство розглянуто як важливий тренд HRM в умовах поширення алгоритмічних рішень. Розкрито виміри алгоритмічної справедливості, соціотехнічну природу алгоритмічної упередженості та значення AI Act ЄС як нормативної основи відповідального використання ШІ. Доведено, що відповідальне ШІ-лідерство стає структурним елементом професійної ролі HR-керівника

Ключові слова: відповідальне ШІ-лідерство, алгоритмічний HRM, цифровий HRM, справедливість, упередженість, EU AI Act.

Актуальність. Відповідальне ШІ-лідерство у сфері менеджменту персоналу (HRM) належить до найвагоміших управлінських трендів сучасності, що формується на перетині цифрової трансформації бізнесу, поширення алгоритмічного HRM та зростання суспільних очікувань щодо прозорості, підзвітності й недискримінаційності HR-рішень. Активне впровадження ШІ-інструментів у добір, оцінювання, прогнозування результативності, планування кар'єри та утримання персоналу змінює не лише технологічний контур HR-функції, а й саму архітектуру управлінської відповідальності. У цих умовах значущим стає не лише питання ефективності цифрових рішень, а й питання того, якою мірою алгоритмізовані процедури відповідають принципам справедливості, поваги до людської гідності та правової захищеності особи.

Сьогодні на ринку функціонує значна кількість ШІ-інструментів для HR-функцій, які застосовуються у процесах, що безпосередньо впливають на доступ людини до зайнятості, професійного розвитку й кар'єрного просування [1]. Унаслідок цього виникає принципово новий тип управлінської відповідальності — відповідальність за рішення, що формально ухвалюються або підтримуються алгоритмами, але фактично мають вагомі соціальні, етичні та правові наслідки для людини. За таких умов етика перестає бути лише нормативним орієнтиром і перетворюється на практичну проблему управління, що вимагає від HR-лідера здатності критично оцінювати межі застосування ШІ, передбачати ризики алгоритмічної дискримінації та формувати механізми людського контролю. Саме тому відповідальне ШІ-лідерство в HRM доцільно розглядати як систему управлінських позицій, компетентностей і практик, спрямованих на забезпечення етичності, підзвітності та соціальної прийнятності алгоритмічних рішень.

Постановка завдання. Метою дослідження є концептуалізація змісту відповідального ШІ-лідерства в HRM через розкриття: по-перше, етичних вимірів справедливості алгоритмічних рішень; по-друге, механізмів виникнення та прояву алгоритмічної упередженості в HR-практиках; по-третє, регуляторного контексту, який визначає межі та зміст відповідальності HR-керівника; по-четверте, управлінських функцій, через які реалізується відповідальність за алгоритмічні рішення в сучасній організації.

Результати дослідження. Концептуальною основою практичного втілення етики в алгоритмічному HRM є тривимірна модель справедливості [2]. Процедурна справедливість характеризує прозорість, послідовність і відтворюваність алгоритмічного процесу, тобто дає змогу оцінити, чи можуть кандидати та працівники зрозуміти логіку оцінювання, а також чи застосовуються критерії однаково до всіх. Розподільча

справедливість фокусується на результатах алгоритмічних рішень і вимагає оцінювати, чи не призводить система до непропорційно несприятливих наслідків для окремих соціальних груп. Інтерактивна справедливість стосується досвіду взаємодії людини з алгоритмізованою системою і передбачає збереження поваги до людської гідності, наявність зрозумілих пояснень та реальної можливості оскарження рішення. Для HR-лідера ці три виміри мають не декларативний, а прикладний характер, оскільки технічна коректність моделі ще не гарантує ні справедливості результатів, ні етичної прийнятності самого процесу.

Однією з основних проблем алгоритмічного HRM є алгоритмічна упередженість, яку доцільно трактувати не як поодинокий технічний дефект, а як результат взаємодії даних, моделі, організаційного контексту та управлінських рішень щодо того, що саме вважати бажаним результатом, які змінні використовувати та як інтерпретувати отримані рекомендації [1; 3]. Інакше кажучи, упередженість ШІ-систем у сфері праці має соціотехнічну природу: вона виникає не лише всередині алгоритму, а й у процесі постановки задачі, добору історичних даних, формування проксі-показників, налаштування критеріїв оптимізації та практики використання системи в конкретній організації.

Передусім алгоритмічна упередженість проявляється на рівні даних. Навчальні вибірки в HR-системах часто ґрунтуються на історичних даних про наймання, просування або оцінювання персоналу, а отже, відображають не нейтральну реальність, а попередні управлінські практики, в яких уже могли бути присутні гендерні, вікові, етнічні чи інші форми структурної нерівності. Якщо такі дані використовуються без критичної перевірки, алгоритм не просто відтворює минулі диспропорції, а надає їм видимості об'єктивності, трансформуючи історичну нерівність в автоматизовану норму майбутнього [1; 3]. У цьому полягає одна з найнебезпечніших властивостей алгоритмічних систем: вони здатні маскувати соціальну упередженість під формою математичної нейтральності.

Другий рівень ризику пов'язаний із використанням проксі-змінних. Навіть якщо з моделі вилучено чутливі характеристики, такі як стать, вік чи етнічне походження, система може опосередковано відтворювати дискримінацію через формально нейтральні індикатори. Наприклад, перерви у стажі, тип освітньої траєкторії, місце проживання, стиль мовлення, часові патерни трудової біографії чи частота зміни роботи можуть виступати прихованими заміниками ознак, дискримінація за якими прямо заборонена. Унаслідок цього формальна «сліпота» алгоритму до захищених характеристик не усуває дискримінаційного ефекту, а лише змінює механізм його відтворення. Для HRM це означає, що перевірка системи лише на наявність або відсутність прямих чутливих атрибутів є методологічно недостатньою.

Третій вимір проблеми стосується етапу постановки цілі та вибору критеріїв оптимізації. Алгоритм завжди навчається на певному визначенні «успішного» працівника або «перспективного» кандидата, але саме це визначення часто містить приховані нормативні припущення. Якщо організація задає як ціль максимізацію короткострокової продуктивності, стабільності зайнятості чи швидкості адаптації, то система може послідовно відсікати кандидатів із нетиповими траєкторіями, перервами в кар'єрі або іншими ознаками, які в реальності не свідчать про нижчий потенціал, але не відповідають заздалегідь обраному шаблону. Отже, упередженість закладається не лише в даних, а й у самому визначенні того, що організація визнає цінним і бажаним результатом.

Четвертий рівень пов'язаний із контекстом використання моделі. Одна й та сама система може демонструвати прийнятні статистичні показники в середньому, але створювати систематично несприятливі ефекти для окремих груп у конкретному організаційному середовищі. Особливо це стосується перехресної, або інтерсекційної, упередженості, коли алгоритм не виявляє очевидної дискримінації за однією ознакою

окремо, але ставить у невідгідне становище осіб на перетині кількох ідентичностей. Саме тому оцінювання справедливості не може обмежуватися загальним рівнем точності моделі чи перевіркою одного показника. Необхідним є багатовимірний аудит, який охоплює різні групи, сценарії використання та етапи життєвого циклу алгоритмічної системи [1; 3].

Крім того, упередженість може посилюватися через ефекти зворотного зв'язку. Якщо система автоматично рекомендує до найму кандидатів певного профілю, у майбутньому саме ці профілі накопичуватимуться в базі даних як «успішні», що ще більше зміщуватиме алгоритм у бік відтворення однорідних рішень. Таким чином, ШІ не лише репрезентує наявні перекося, а й здатний інституціоналізувати їх через циклічний механізм самопідтвердження. Для HR-лідера це має принципове значення, оскільки вимагає переходу від разового тестування моделі до безперервного моніторингу її наслідків, регулярної перевірки якості даних, аналізу групових відмінностей у результатах та наявності процедур людського втручання у випадках сумнівних або потенційно дискримінаційних рішень.

Отже, в алгоритмічному HRM упередженість не є периферійним ризиком, а становить центральну проблему управління, яка безпосередньо впливає на легітимність кадрових рішень, довіру працівників і кандидатів, а також на репутаційну й правову стійкість організації. Саме тому відповідальне ШІ-лідерство повинно передбачати не лише технологічну обізнаність, а й здатність керівника інтерпретувати алгоритм як соціальний інститут, наслідки якого виходять далеко за межі технічної ефективності.

Регуляторним чинником, що принципово змінює підходи до застосування ШІ у сфері праці, став AI Act Європейського Союзу — перша комплексна нормативна рамка, побудована на ризик-орієнтованому підході до систем штучного інтелекту [4]. Його значення для HRM полягає в тому, що системи, які використовуються для рекрутингу, відбору кандидатів, ухвалення рішень щодо умов праці, професійного просування, оцінювання результативності чи припинення трудових відносин, віднесено до категорії високого ризику. Це означає, що HR-сфера більше не може трактувати алгоритмічні інструменти як звичайні цифрові сервіси, використання яких регулюється винятково внутрішніми політиками компанії або добровільними етичними кодексами.

Нормативна логіка AI Act полягає в тому, що для систем високого ризику мають бути забезпечені спеціальні умови їх розроблення, впровадження та використання: належне управління ризиками, якість і релевантність даних, технічна документація, простежуваність функціонування системи, людський нагляд, а також можливість пояснення та перевірки рішень [4]. Для HR-лідера це означає радикальне розширення поля відповідальності. Відтепер недостатньо покладатися на репутацію постачальника програмного забезпечення або на декларації про «етичний ШІ». Організація, яка застосовує такі системи в управлінні людьми, повинна мати внутрішню спроможність зрозуміти межі застосування моделі, оцінити її ризики в конкретному HR-контексті та забезпечити процедури контролю, що не зводяться до формального затвердження алгоритму.

Особливо важливо, що AI Act фактично переводить проблему відповідального використання ШІ з площини бажаних практик у площину юридично значущих організаційних обов'язків. Для HRM це означає необхідність створення документаційного сліду використання алгоритмічної системи, визначення осіб, відповідальних за її нагляд, фіксації порядку людського втручання, а також запровадження процедур інформування й оскарження там, де алгоритмічне рішення може істотно впливати на трудову долю людини [4; 5]. Отже, регуляторна вимога не обмежується технічною відповідністю моделі. Вона вимагає створення внутрішньої системи врядування, у якій розподілено ролі, канали відповідальності та механізми реагування на ризики.

У цьому сенсі AI Act має для HRM подвійне значення. З одного боку, він підвищує стандарти організаційної підзвітності й змушує компанії переосмислити підходи до закупівлі, впровадження та використання ШІ-рішень у сфері праці. З іншого боку, він легітимізує позицію HR-лідера як суб'єкта не лише операційного адміністрування, а й етичного та правового посередництва між технологією, організацією і працівником. Саме HR-керівник дедалі частіше має забезпечувати, щоб алгоритмічна ефективність не досягалася ціною дискримінації, непрозорості або знеособлення кадрових процедур. Тому AI Act слід розглядати не як зовнішнє обмеження для HRM, а як інституційний механізм, що підсилює потребу у відповідальному ШІ-лідерстві як новій нормі сучасного управління персоналом.

За таких умов відповідальне ШІ-лідерство в HRM структурується навколо чотирьох взаємопов'язаних управлінських функцій [1; 7]. Перша — функція проєктування, яка передбачає участь HR-лідера у формуванні вимог до ШІ-систем ще до їх впровадження: визначенні допустимих даних, критеріїв оцінювання, меж автоматизації та зон обов'язкового людського контролю. Друга — функція аудиту, що полягає в організації регулярної перевірки систем на упередженість, правову відповідність і реальні наслідки для різних груп працівників і кандидатів. Третя — функція підзвітності, яка забезпечує чіткість у розподілі відповідальності за алгоритмічні рішення, наявність документації та можливість їх подальшого перегляду. Четверта — функція захисту, спрямована на забезпечення реального, а не символічного права людини на пояснення, звернення та оскарження алгоритмічного рішення.

Отже, перехід від вузького комплаєнсу до цілісної організаційної культури відповідального використання ШІ є одним із сутнісних завдань HRM 5.0. У цій логіці відповідальне ШІ-лідерство постає не просто як реакція на регуляторний тиск, а як необхідна умова готовності організації до функціонування в цифровій HRM-екосистемі, де технологічна ефективність має поєднуватися з етичністю, підзвітністю та людиноцентричністю [8].

Висновки. Відповідальне ШІ-лідерство в HRM слід розглядати не як додаткову функцію керівника, що активується лише в разі виникнення проблем, а як структурний вимір його ролі в умовах алгоритмізації кадрових рішень. Три виміри алгоритмічної справедливості, соціотехнічна природа алгоритмічної упередженості, ризики її відтворення через дані, проксі-змінні, критерії оптимізації та ефекти зворотного зв'язку, а також регуляторні імперативи AI Act у сукупності формують нову модель управлінської відповідальності в HR-сфері. У межах цієї моделі HR-лідер повинен не лише використовувати цифрові інструменти, а й забезпечувати їхню етичну прийнятність, правову коректність і соціальну легітимність. Саме тому відповідальне ШІ-лідерство стає однією з ключових передумов довіри до алгоритмічних HR-рішень і важливою складовою зрілості організації в парадигмі HRM 5.0.

Список використаних джерел

1. Capasso M., Arora P., Sharma D., Tacconi C. On the Right to Work in the Age of Artificial Intelligence: Ethical Safeguards in Algorithmic Human Resource Management. *Business and Human Rights Journal*. 2024. Vol. 9, Issue. 3. pp. 346–360. DOI: <https://doi.org/10.1017/bhj.2024.26>.
2. Naoum R.F., Szakadati T., Balogh G. Artificial Intelligence (AI) in human resource management (HRM): a systematic review of its dual impact on diversity, equity, and inclusion (DEI). *Management Review Quarterly*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00580-y>.
3. Bandara R.J., Biswas K., Akter S., Shafique S., Rahman M. Addressing Algorithmic Bias in AI-Driven HRM Systems: Implications for Strategic HRM Effectiveness. *Human Resource Management Journal*. 2025. Vol. 35, Issue 4.. pp. 1047–1063. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12609>.
4. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. L 2024/1689. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>.

5. Bauwens R., Batistič S. The present and future of artificial intelligence in people management research: A bibliometric approach. *Business Research Quarterly*. 2025. Vol. 28(4). pp. 768–787. DOI: <https://doi.org/10.1177/23409444251341326>.
6. Kim S., Khoreva V., Vaiman V. Strategic Human Resource Management in the Era of Algorithmic Technologies: Key Insights and Future Research Agenda. *Human Resource Management*. 2025. Vol. 64. Issue 2. pp. 447–464. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22268>.
7. Aziz M.F., Rajesh J.I., Jahan F., McMurray A., Ahmed N., Narendran R., Harrison C. AI-powered leadership: a systematic literature review. *Journal of Managerial Psychology*. 2025. Vol. 40, no. 5. pp. 604–630. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2024-0389>.
8. Kravchuk O. I. Human-centric digital leadership for HRM 5.0 ecosystem readiness. *Smart Cities and Regional Development (SCRD) Journal*. 2026. Vol. 10, no. 1. pp. 55–85. DOI: <https://doi.org/10.25019/5ykgm661>.

Oksana KRAVCHUK,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at Socioeconomics and Personnel Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine,

RESPONSIBLE AI LEADERSHIP AS A TREND IN HRM: ETHICAL FOUNDATIONS OF ALGORITHMIC DECISIONS

Abstract. Responsible AI leadership is viewed as a key HRM trend amid the spread of algorithmic decision-making. The study outlines dimensions of algorithmic fairness, explains the sociotechnical nature of algorithmic bias in recruitment, selection, appraisal, and career management, and highlights the EU AI Act as a legal framework that turns AI ethics into binding obligations. It is defined as a structural element of the HR manager's role.

Keywords: responsible AI leadership, algorithmic HRM, digital HRM, fairness, algorithmic bias, EU AI Act.

References

1. Capasso M., Arora P., Sharma D., Tacconi C. On the Right to Work in the Age of Artificial Intelligence: Ethical Safeguards in Algorithmic Human Resource Management. *Business and Human Rights Journal*. 2024. Vol. 9, no. 3. pp. 346–360. DOI: <https://doi.org/10.1017/bhj.2024.26>.
2. Naoum R.F., Szakadati T., Balogh G. Artificial Intelligence (AI) in human resource management (HRM): a systematic review of its dual impact on diversity, equity, and inclusion (DEI). *Management Review Quarterly*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00580-y>.
3. Bandara R.J., Biswas K., Akter S., Shafique S., Rahman M. Addressing Algorithmic Bias in AI-Driven HRM Systems: Implications for Strategic HRM Effectiveness. *Human Resource Management Journal*. 2025. Vol. 35, Issue 4. pp. 1047–1063. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12609>.
4. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. L 2024/1689. Available at: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>.
5. Bauwens R., Batistič S. The present and future of artificial intelligence in people management research: A bibliometric approach. *Business Research Quarterly*. 2025. Vol. 28(4). pp. 768–787. DOI: <https://doi.org/10.1177/23409444251341326>.
6. Kim S., Khoreva V., Vaiman V. Strategic Human Resource Management in the Era of Algorithmic Technologies: Key Insights and Future Research Agenda. *Human Resource Management*. 2025. Vol. 64. Issue 2. pp. 447–464. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22268>.
7. Aziz M.F., Rajesh J.I., Jahan F., McMurray A., Ahmed N., Narendran R., Harrison C. AI-powered leadership: a systematic literature review. *Journal of Managerial Psychology*. 2025. Vol. 40, no. 5. pp. 604–630. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2024-0389>.
8. Kravchuk O. I. Human-centric digital leadership for HRM 5.0 ecosystem readiness. *Smart Cities and Regional Development (SCRD) Journal*. 2026. Vol. 10, no. 1. pp. 55–85. DOI: <https://doi.org/10.25019/5ykgm661>.